10年後をリードする　未来企業　88

こだわり抜いた抹茶スイーツで〝ほんまもん〟の抹茶を国内外に発信

2020年に創業160周年を迎えた㈱辻利兵衛本店。京都府宇治市に本社を構え〝ほんまもん〟の宇治抹茶とその加工品の製造販売、そして茶寮などの経営を展開している。同社6代目である辻伸介社長の夢と思いに共感したブレインマークスの菊池裕菜氏がアプローチした。

辻 伸介
つじ・しんすけ

株式会社辻利兵衛本店 代表取締役

1977年京都生まれ。本来「家業」を継承する立場ではない辻家の次男として生まれる。小学3年生までは鴨川水泳、野球に没頭し、4年生からはサッカー少年となり16歳でアルゼンチンへサッカー留学。20歳のときには不動産会社に勤務し、全国トップセールスおよび東日本9位、23歳のときには旅行会社で会員権販売にて全国1位となる。小学生のときには「お茶屋にはなりたくない」と文集に書いていたが、長男が他界し、現会長である5代目から「お茶屋でもしてみるか」と声をかけられたことなどがキッカケで辻利兵衛本店に。抹茶スイーツ事業を立ち上げ、36歳で辻利兵衛本店6代目に就任し、現在に至る。

菊池裕菜・ブレインマークスビジネスコンサルタント　まずは御社の事業内容を紹介いただきたいと思います。

辻伸介・辻利兵衛本店代表取締役　宇治茶の製造販売と茶寮や宇治抹茶スイーツ専門店の経営、通販や店舗での小売、そしてロイヤリティビジネスなどを展開しています。

菊池　辻利兵衛本店は1860年創業の老舗企業ですが、辻社長はどのような経緯で社長に就任したのでしょうか。

辻　実をいうと、子どもの頃はお茶屋になりたくないと思っていました。それに次男だったので、家業を継ぐ必要もないと思っていたのです。ですから、当社に入るまでは不動産会社や旅行会社で営業や販売を担当していました。いずれもかなりハードな現場で、不動産会社の頃には1日200件の飛び込み営業をすることもありました。ただ、見が事故で他界したことで状況は一変。現会長である5代目から「お茶屋でもしてみるか」といわれ、24歳のときに辻利兵衛本店に入ることになったのです。そして、専務などを経験した後、36歳のとき（2015年）に6代目社長に就任しました。

菊池　当時はどのような状況でしたか。

辻　事業は順調に拡大し、従業員の数も100人近くになっていましたが、その反面、企業文化や理念がシッカリと浸透していないと感じることがしばしばありました。そのときに出会ったのが弊社ブレインマークスの経営コンサルティング手法でした。私の頭のなかにある思いを見える化し、わかりやすく社員に伝える方法をレクチャーしてもらうことができ、志気が高まりました。

菊池　ありがとうございます。辻社長は社長就任以前からさまざまなことにチャレンジされてきたそうですが、そのあたりについてもお聞かせください。

辻　入社当初はわずか数名の社員しかおらず、私は日給7500円で番頭さんのフォローや工場での作業に取り組んでいました。しかし、当時は正直、不完全燃焼の日々でした。お得意様への御売り以外はしないでいいという雰囲気が常態化しており、自分がこれまでに培ってきた営業や接客のスキルを何も生かせずにいたからです。

そんな折、ひとつの転機が訪れました。ある日、常連のお客様から電話で「ティーバッグはありますか」と聞かれたのです。当時、当社には製造卸の原料抹茶や茶葉しかなく、小売りの商品はありませんでした。ですが、私はここぞとばかりに「ただいま商品のリニューアル中でして、2週間ほどお待ちいただかなければなりません」と返答。大急ぎで小売用のティーバッグをつくったところお客様にも〝満足いただき、これを機に除々に自社商品づくりにカジを切っていったのです。

菊池　そういった流れのなかで、いまや全国的な知名度を誇る辻利兵衛本店の抹茶スイーツも誕生したのですね。

辻　そうです。そもそも、私が抹茶スイーツに取り組みはじめたのは、スイーツでも〝ほんまもん〟の宇治抹茶の味わいを感じ、ひとりでも多くの人に抹茶文化を知ってほしいと思ったからです。そのひとつのキッカケになったのは量販店で販売されていた抹茶スイーツを食べたことでした。その味がお茶屋が恥ず「宇治抹茶の味筋」（※）とはほど遠いことに刺激を受け、「売れなくてもいいから、最高を飲んだような味筋の抹茶スイーツを開発しよう」と思い立ったのです。

そこからは試行錯誤の日々がつづきました。ひとつの商品に対して80回ほど試作を繰り返し、それぞれの商品特性に合う抹茶原料を考案。また、店の営業が終わってから朝方3時、4時まで、母親と二人三脚でパッケージデザインを描いたりしてきました。さらに、商品のロゴについては母が書家だったので、一商品に100枚くらい書いてもらい、そのなかから良い文字をつなぎあわせて完成させました。ですが、売り上げが軌道に乗るまでには3年ほどかかりました。とくに最初の3年間は、売れ残った抹茶スイーツがうちの食卓に朝昼晩と並ぶこともあったほどです。

菊池　いまや全国各地の百貨店や空港などで御社の商品を目にしますが、その販路はどのようにして形成していったのでしょうか。

辻　一時期、大阪の取引先のもとで小売りのノウハウを勉強させてもらっていたのですが、そのときのご縁から駅ナカでの販売チャンスを得たのが最初の糸口になりました。駅ナカで常連になってくれた方とのご縁で、伊丹空港での販売にもつながっていったのです。以来、当社では空港事業を立ち上げ、主体的に各主要都市空港における販売網の拡大に努めてきました。と同時に、さまざまな地域での催事にも注力。それがキッカケとなり、徐々に営業販売の声がかかるようになり、実店舗数が拡大していきました。

菊池　現在、多くの実店舗に石臼を設置し、その場で抹茶を挽いているそうですが、そこにはどのような思いがあるのでしょうか。

辻　実店舗で挽きたての抹茶で仕上げた茶寮メニューや宇治抹茶ソフトクリームを楽しんでいただきたいという一心で、このスタイルにこだわってきました。当初は倉庫の調整などに苦心しましたが、今では品質向上のみならず、物流コストの削減などにもつながっているので、来年度にはこの〝地産地消〟の比率を80%にまで引き上げたいと考えています。とくに抹茶ソフトクリームは風味が命なので、当社の場合は朝に仕込んだ原料を当日中に使い切ることを原則とし、「抹茶生ソフト」と銘打って販売しています。

菊池　今後の展望についてお聞かせください。

辻　「宇治茶を通した「緑のしあわせ」を世界の食卓へ届ける」をモットーに、この9月には米国店舗を出店しました。コロナ禍で厳しい状況ではありますが、〝ほんまもん〟の抹茶をシッカリと海外の皆さんにもお届けしたいと思います。また、いずれは国内に抹茶スイーツ用の原料工場を立ち上げ、世界中に効率的に出荷できるような体制を整えていきたいと考えています。

菊池　実にワクワクする展開ですね。これからも宇治抹茶の魅力を国内外に発信しつづけてください。

京都宇治本店の前に立つ社員の皆さん

茶寮の看板メニューのひとつ「抹茶パフェ」。抹茶ソフトの上に抹茶ソースがかかっており、存分に〝ほんまもん〟の味筋を堪能できる

菊池裕菜
きくち・ゆうな

株式会社ブレインマークス ビジネスコンサルタント

2018年にブレインマークス入社。会員サービス運用やCRMシステムの運用・改善、企業文化づくりなど多岐にわたる業務を経験。物怖じしないチャレンジ精神ときめ細かな気遣いを武器に、顧客との関係構築に従事。現在はニーズを最先端で受け取る職務内容を生かし、サービス業務改善、満足度向上に力を注いでいる。

10年後のためのアドバイス！

辻社長はどんなにピンチに陥っても、つねに前向きに物事を考えるマインドをお持ちです。実際、辻社長はこれまでに何度もピンチをチャンスに変えてきました。たとえば、どら焼きの生地の配合に失敗して硬くなり引きずりすぎてしまったときには、その生地の特性を生かして「羊羹餅」という新商品の開発につなげたそうです。きっと辻社長ならコロナ禍などの窮地も乗り越えてくれることでしょう。

他方、同社では「社会や地域に必要とされる事業や文化を宇治茶をとおして創造していけるプラットフォームをつくる」という目標を掲げています。と同時に、国内外の実店舗展開を拡大していくとしています。それだけに、今後はさらに辻社長の思いや理念の浸透、そして組織力の強化をはかっていくことが重要です。弊社では2020年から同社をサポートさせていただいているので、引きつづき辻社長の思いと理念に寄り添いながら、その見える化に努めていきたいと思います。

※宇治抹茶とは、覆と稲わらで栽培を覆い、遮断日光を通って育てた生茶を揉み取り、石臼挽き製法で挽いたもの。苦味は少なく、まろやかで旨味が強い。